

w dzisiejszych czasach są bardzo istotne. Sprawne oraz skuteczne zarządzanie zasobami będzie gwarancją powodzenia podejmowanych działań. Współcześnie proces zarządzania musi być bardzo elastyczny i wrażliwy na zmieniające się warunki oraz czynniki, które mają istotny wpływ na funkcjonowanie organizacji.

W związku z tym, różnego rodzaju przedsiębiorstwa szukają różnorodnych rozwiązań, aby móc w pełni przystosować się do warunków, jakie panują na rynku, a także, aby móc się nieustannie rozwijać i zajmować czołową pozycję. Zarządzanie w takiej sytuacji jest nadrzędną kwestią, gdyż proces ten decyduje o powodzeniu organizacji. W ostatnich czasach można zauważyć znaczną intensyfikację rozwoju koncepcji zarządzania. Wynika to zarówno z dynamizmu, jaki występuje na rynku, a także ogromnej konkurencji, która w okresie globalizacji jest ogromna. Skutkiem tego typu procesów jest tworzenie strategii zarządzania, które pozwalają przedsiębiorstwom osiągać stabilną pozycję na rynku. Jedną z takich koncepcji zarządzania jest outsourcing.

Istota outsourcingu

Outsourcing stanowi bardzo popularną koncepcję zarządzania, stosowaną obecnie przez wiele organizacji zarówno prywatnych, jak i państwowych. Rozpatrując etymologię tego pojęcia należy zwrócić uwagę, iż słowo outsourcing wywodzi się z połączenia dwóch słów: *outside*, które oznacza zewnętrzny, z *zewnątrz* oraz *resource* – źródła, zasoby¹.

Outsourcing jest to wyodrębnienie ze struktury organizacyjnej firmy pewnych funkcji i przekazanie ich do realizacji podmiotom zewnętrznym. Mimo że rozwój outsourcingu można zaobserwować dopiero od kilku lat, to jego podstaw należy doszukiwać się dużo wcześniej. Już Henry Ford w 1923 roku stwierdził, że „jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż konkurencja, nie ma sensu, żebyśmy to robili i powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto robi to lepiej niż my”².

Ponadto, załączków tej koncepcji należy upatrywać jeszcze wcześniej, nawet w XVIII wieku, kiedy już chociażby rzemieślnicy nie byli samowystarczalni i musieli współpracować z innymi osobami w celu, na przykład, zdobycia odpowiednich surowców. Sukces rzemieślnika uzależniony był od jego zdolności oraz kompetencji, jednak bez materiałów nie był w stanie nic wytworzyć. Rewolucja przemysłowa, jaka miała później miejsce, nieco zatrzymała rozwój outsourcingu, gdyż przedmiotem konkurencji zaczęły być przedsiębiorstwa, które były w stanie samodzielnie wykonać cały proces produkcyjny. Jednakże znaczny rozwój oraz powstanie ogromnych przedsiębiorstw sprawiły, że racjonalne zarządzanie nimi okazało się bardzo skomplikowane i niemal niemożliwe. W toku poszukiwań nowych rozwiązań, na początku lat osiemdziesiątych XX wieku zaczęto wykorzystywać outsourcing jako nową koncepcję zarządzania. Jednym z pierwszych przedsię-

¹ K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 56.

² www.outsourcing.edu.pl.

biorstw, w których pojawiła się ta nowoczesna strategia, był General Motors, który dostarczał części samochodowe innym firmom.

Początkowym celem outsourcingu była przede wszystkim redukcja kosztów poprzez likwidację zbędnych bądź nieefektywnych organów. Następnie jednak, zwiększano jego rolę poprzez niepodjęcie ryzykownych działań związanych ze zmianą technologii bądź skoncentrowanie uwagi na podstawowej działalności. Współcześnie, outsourcing stanowi koncepcję zarządzania, która ma znaczący wpływ na funkcjonowanie organizacji. Pojawienie się outsourcingu było w pewnym sensie rewolucją zarządzania oraz zupełnie nowym spojrzeniem na kierowanie przedsiębiorstwem.

Do tej pory starano się wszystkie procesy oraz zadania realizować wewnątrz firmy, aby nie dopuścić do rozpowszechniania informacji w otoczeniu³. Było to w pewnym sensie zabezpieczeniem działań przed konkurencją. Obecnie, przedsiębiorstwa stanowią systemy coraz to bardziej otwarte i ze względu na nieustannie ewoluujące otoczenie muszą one współpracować z innymi podmiotami, aby móc efektywniej działać. O ogromnym wzroście stosowania outsourcingu mogą świadczyć dane, które pokazują, że wartość usług outsourcingowych na początku lat dziewięćdziesiątych wzrosła o 44 miliardy dolarów w przeciągu zaledwie dwóch lat⁴. Generalnie mówiąc istotą outsourcingu jest wydzielenie z organizacji zadań, które nie stanowią jej podstawowej działalności. Dzięki temu, przedsiębiorstwo będzie mogło skupić swoją uwagę na czynnościach, które stanowią przedmiot podstawowej działalności.

Przesłankami stosowania outsourcingu są między innymi⁵:

- zmniejszenie oraz większa kontrola wydatków operacyjnych,
- zwiększenie jakości poprzez dostęp do lepszej technologii produkcyjnej,
- wykorzystanie własnych zasobów do innych zadań,
- dostęp do zasobów, które nie są w posiadaniu organizacji,
- poradzenie sobie z zadaniem, które nie jest możliwe do wykonania poprzez brak wiedzy czy zasobów.

Uwarunkowania stosowania outsourcingu w Wojsku Polskim

Jednak stosowanie outsourcingu nie dotyczy jedynie przedsiębiorstw prywatnych. Jak się okazuje, koncepcja ta odgrywa dzisiaj bardzo dużą rolę także w Siłach Zbrojnych RP. Zastosowanie outsourcingu w siłach zbrojnych budziło wiele wątpliwości i nadal bez wątpienia pozostaje kwestią nieco kontrowersyjną. Wynika to z faktu, iż siły zbrojne zawsze uważane były za organizację samowystarczalną. Ich struktura była w odpowiedni sposób zorgani-

³ Public Management 2012. *Problemy funkcjonowania organizacji publicznych*, pod red. W. Kiezun, J. Wolejszo, S. Sirko, Warszawa 2012, s. 218.

⁴ W. Eversheim i in., *Mit Outsourcing die Kosten auch in der Produktion reduzieren*, „Management Zeitschrift” 1993, nr 10, s. 82.

⁵ Charles L. Gay, *Outsourcing strategiczny koncepcja, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

zowana, aby wszystkie potrzeby były zaspokajane przez jej wewnętrzne organy. W przypadku armii, bardzo istotne było, aby żadne informacje nie przedostały się na zewnątrz. Związane to było między innymi z zapewnieniem bezpieczeństwa państwa jako jednej z podstawowych funkcji wojska. Dlatego też wszystkie zadania, procesy były wykonywane wewnątrz sił zbrojnych. Wszelkie potrzebne zasoby pochodziły z różnych jednostek wojskowych. Jednak ogromny progres społeczny, jak i techniczny przyczynił się do tego, że nawet jednostki wojskowe musiały przestać być systemami zamkniętymi, aby móc w pełni realizować swoje zadania.

Ostatnie lata były również okresem wielu zmian także dla Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej. Momentem przełomowym było przyłączenie się Polski do Sojuszu Północnoatlantyckiego NATO. Polska wyraziła chęć przystąpienia do organizacji, co miało być przejawem pragnienia wzmocnienia swojej pozycji na arenie międzynarodowej, a także zwiększenia współpracy z państwami zachodnimi. Ponadto udział w NATO miał zagwarantować Polsce obronę przed jakimkolwiek zagrożeniem z zewnątrz, a także zapewnić bezpieczeństwo. Jednym z warunków przystąpienia państw europejskich do Sojuszu, poza poszanowaniem prawa, a także istnieniu niezachwianego systemu demokratycznego było posiadanie odpowiednio uzbrojonych Sił Zbrojnych, które powinny być gotowe do podjęcia współpracy militarnej wynikającej z członkostwa w NATO. Proces wstąpienia Polski do struktur Sojuszu był dosyć złożony oraz rozłożony w czasie. Jednym z początkowych etapów było przystąpienie Polski do programu „Partnerstwo dla Pokoju” (Partnership for Peace)⁶. Program ten został powołany w celu poznania, a także przystosowania przyszłych państw członkowskich do procedur operacyjnych oraz reguł działania Sojuszu. Przede wszystkim poprzez szereg ćwiczeń, program miał na celu sprawdzenie Sił Zbrojnych na wypadek potrzeby rozwiązania sytuacji konfliktowych czy udziału w operacjach pokojowych. Nastąpiła zmiana warunków, która gwarantowała zwiększenie bezpieczeństwa dla naszego kraju. Związane to było z faktem, że każdy kraj członkowski, a także kraje chcące stać się członkami NATO były zobowiązane do niestwarzania wobec siebie zagrożeń. Ponadto państwa zobowiązywały się do ścisłej współpracy na wypadek pojawienia się zagrożenia czy wystąpienia konfliktu.

Tak ogromne przedsięwzięcie sprawiło, że siły zbrojne musiały się liczyć z procesem transformacji armii, co jest zadaniem strategicznym i wymagającym nieustannego nadzoru. W celu zapewnienia efektywniejszego funkcjonowania zmianom musiał ulec również cały system logistyczny. Przede wszystkim postanowiono odejść od zdecentralizowanego wyznaczania zadań. Funkcję tę miały zastąpić zintegrowane systemy współpracujące chociażby w zakresie dostaw. Ponadto działanie na arenie międzynarodowej oraz współpraca ze środowiskiem zagranicznym wymusiły potrzebę nawiązania współpracy z wysokiej klasy specjalistami zarówno posiadającymi wiedzę, jak i odpowiednie kompetencje oraz doświadczenia. Czerpiąc przykład z armii zagranicznych, w polskich siłach zbrojnych pojawili się partnerzy

⁶ J. Zieliński (red.), *Polskie lotnictwo wojskowe 1945-2010. Rozwój – Organizacja – Katastrofy lotnicze*, Bellona, Warszawa 2011, s. 63.

zewnątrzni, którym zaczęto zlecać pojedyncze zadania do wykonania. Takim sposobem w Wojsku Polskim zaczął funkcjonować outsourcing.

Do zasadniczych powodów delegowania zadań na zewnątrz należy zaliczyć⁷:

- przeprowadzenie restrukturyzacji, która znacznie zredukowała liczbę żołnierzy,
- profesjonalizację Sił Zbrojnych,
- udział polskiego wojska w operacjach pokojowych,
- przykłady armii zagranicznych oraz ich doświadczenia,
- niski poziom budżetu zmuszający do ograniczania wydatków,
- większy dostęp do dóbr i usług,
- zmiany finansowania organizacji publicznych.

Pierwsze prawne zapisy dotyczące outsourcingu w siłach zbrojnych zostały uwzględnione w „Doktrynie logistycznej Sił Zbrojnych RP DD/4 z 2004 roku. W dokumencie tym kontraktowanie zostało uznane za instrument odpowiedzialny za zaopatrywanie Sił Zbrojnych przede wszystkim w uzbrojenie, środki materiałowe, a także usługi na podstawie planów rzeczowych⁸.

W jednym z podrozdziałów, który został zatytułowany „Kontraktowanie dostaw i usług” zostały określone między innymi⁹:

- zasady współpracy z partnerami zewnętrznymi w zakresie zarówno dostaw, jak i usług,
- podmioty odpowiedzialna za kontraktowanie;
- zasady kontraktowania w ramach przynależności do NATO,
- zasady rozliczania kontraktowanych dostaw i usług.

Doktryna ta określiła, że współpraca Sił Zbrojnych z zewnętrznymi oferentami powinna opierać się na umowach cywilnoprawnych, których zasady winny być określone zarówno w kodeksie prawa cywilnego oraz w wytycznych Ministerstwa Obrony Narodowej.

Następnym etapem w rozwoju outsourcingu w Siłach Zbrojnych było podpisanie ustawy „Prawo zamówień publicznych”, która została wprowadzona w życie w 2004 roku. Dokument ten stanowił wartość szczególnie dla potencjalnych zewnętrznych partnerów, którzy chcieliby nawiązać współpracę z wojskiem. Był to swoisty zbiór warunków oraz form obowiązujących oferentów, jak i stronę wojskową. Ponadto, ustawa odnosi się również do zasad, jakie należy stosować przy wyborze firmy zewnętrznej.

Trzy lata później, w 2007 roku podjęto kolejne działania na rzecz rozwoju koncepcji outsourcingu. Oznaką tego było powołanie przez Ministra Obrony Narodowej zespołu do spraw wdrażania systemu kontraktowania usług poza siłami zbrojnymi¹⁰. Zostało to określone w Decyzji Nr 258/MON,

⁷ J. Majecki, R. Utracki, *Outsourcing logistyczny oraz rola WOG w jego wdrażaniu*, [w:] *Outsourcing usług w systemie logistycznym sił zbrojnych*, AON, Warszawa 2011, s. 155.

⁸ *Doktryna logistyczna Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej DD/4*, Sztab Generalny, Warszawa 2004.

⁹ *Ibidem*.

¹⁰ Decyzja nr 258/MON Ministra Obrony Narodowej z 05 VI 2007 r, w sprawie powołania resortowego zespołu do spraw wdrażania systemu kontraktowania usług poza Siłami Zbrojnymi RP.

w której również zidentyfikowano zadania dla powołanego zespołu. Było to między innymi:

- wyszczególnienie obszarów oraz zadań, które można byłoby zlecić zewnętrznym wykonawcom,
- opracowanie systemu zlecenia usług, a także harmonogramu zaaplikowania takiego systemu,
- dokonanie oceny potencjalnego systemu outsourcingowego z określeniem potencjalnych efektów oraz konsekwencji wprowadzenia go.

Kluczowymi dokumentami dla kontraktowania usług w siłach zbrojnych była „Koncepcja wdrażania w resorcie obrony narodowej systemu kontraktowania usług poza Siłami Zbrojnymi RP”, a także „Harmonogram wdrożenia koncepcji systemu kontraktowania usług poza Siłami Zbrojnymi RP”. Za organ nadrzędny do koordynowania wydzielania usług został uznany Szef Inspektoratu Wsparcie Sił Zbrojnych. W ramach swoich obowiązków ma on współpracować z przedstawicielami różnych rodzajów wojsk, a także z Ministerstwem Obrony Narodowej w celu określania przedmiotów outsourcingu. W koncepcji określono podstawowe i rzeczywiste przyczyny zastosowania nowoczesnej koncepcji. Przede wszystkim było to zlikwidowanie służby poborowej, co ograniczyło znaczną liczbę żołnierzy oraz zmniejszający się okres także zasadniczej służby. Ponadto, ku wprowadzeniu outsourcingu skłaniały Wojsko Polskie liczne doświadczenia wymieniane z armiami należącymi do NATO. Nie bez znaczenia również pozostał udział polskich żołnierzy w misjach stabilizacyjnych poza granicami kraju¹¹.

Outsourcing w Siłach Zbrojnych miał być przeprowadzony w oparciu o cztery podstawowe formy¹²:

- umowy jednorazowe zawierane na rok,
- kontrakty długoterminowe,
- umowy ramowe podpisywane na okres nie dłuższy niż 4 lata,
- otwarte umowy długoterminowe. Ich istotą było podejmowanie działań w razie zaistnienia potrzeby.

Ponadto, we wprowadzonej koncepcji określono konkretne obszary, w ramach których można zlecać zadania zewnętrznym partnerom. Są to¹³:

- logistyka,
- pomoc prawna,
- usługi administracyjne,
- ochrona obiektów,
- infrastruktura.

Najważniejszym obszarem, który miał zostać objęty outsourcingiem, była logistyka ze względu na szerokie możliwości zlecenia licznych zadań. Pod pojęciem logistyki wojskowej w Siłach Zbrojnych należy rozumieć „dyscyplinę naukową o planowaniu, przygotowaniu, użyciu i przepływie przed-

¹¹ Decyzja nr 318/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 3 lipca 2008 r. w sprawie wdrożenia systemu kontraktowania usług poza Siłami Zbrojnymi RP.

¹² Ibidem.

¹³ Ibidem.

miotów, osób, energii, informacji i usług w celu osiągnięcia pożądaných korzyści¹⁴. Inaczej mówiąc, logistyka wojskowa to świadczenie usług na potrzeby Sił Zbrojnych związane z łańcuchem dostaw, czyli przepływem dóbr materialnych¹⁵.

Kontraktowaniu mogą podlegać takie działania, jak¹⁶:

- serwisowanie i obsługa (uzbrojenie, sprzęt wojskowy, systemy i urządzenia specjalistyczne do ochrony obiektów);
- zaspokajanie potrzeb w zakresie pozyskania: pojazdów osobowych i ciężarowych, samochodów sanitarnych, sprzętu przeładunkowego, maszyn, agregatów i urządzeń specjalistycznych;
- utylizacja środków bojowych, raketowych materiałów napędowych, wyrobów gumowych, środków chemicznych, odkaźników, odpadów medycznych, przeterminowanych produktów leczniczych i wyrobów medycznych, środków i odpadów weterynaryjnych, truczyn oraz innych odpadów;
- transport lotniczy, kolejowy, morski;
- gromadzenie oraz utrzymywanie zapasów żywności, umundurowania, paliw oraz produktów leczniczych i wyrobów medycznych;
- zabezpieczenie potrzeb bytowych wojsk (żywienie oraz usługi pralnicze);
- utrzymanie nieruchomości wojskowych (konserwacja, naprawy, kontrole budowlane, obsługa i eksploatacja systemów energetycznych, wentylacyjnych, usługi komunalne, zakup energii elektrycznej, wywóz nieczystości, utrzymanie czystości pomieszczeń, dróg, placów i terenów zielonych, dostawa materiałów i sprzętu gospodarczego, gospodarowanie odpadami komunalnymi);
- szkolenie kierowców samochodów ciężarowych i pojazdów specjalistycznych, operatorów sprzętu specjalnego, obsług i personelu technicznego, specjalistów techniki lotniczej;
- zabezpieczenie polskich kontyngentów wojskowych w kompleksowe żywienie, dostawy produktów, usługi pralnicze i naprawcze, dostawy środków materiałowych powszechnego użytku, organizacja obozowisk, zakwaterowanie, usługi socjalne oraz serwisowanie nowoczesnego sprzętu.

Wszystkie wymienione wyżej obszary działań zostały uznane za możliwe do kontraktowania ze względu na ich charakter typowo pozawojskowy. W większości nie są to zadania wymagające specjalnego nadzoru oraz mające wpływ na podstawowe zadania armii polskiej. Są to działania przeważnie pomocnicze, które z pełną odpowiedzialnością mogą być wykonywane przez podmioty cywilne.

¹⁴ *Zasady funkcjonowania systemu logistycznego Sił Zbrojnych RP*, Szt. Gen. 1429/94, Warszawa 1994.

¹⁵ J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley, *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002, s. 69.

¹⁶ *Ibidem*.

W „Koncepcji wdrażania w resorcie obrony narodowej systemu kontraktowania usług poza Siłami Zbrojnymi RP” został określony plan wprowadzenia outsourcingu.

Działania te zostały podzielone na dwa następujące etapy:

- ETAP I – został zaplanowany na lata 2008-2012. Miał to być zwyczajny okres próbny, mający pokazać, czy wojsko polskie jest odpowiednio przygotowane do zlecania usług podmiotom spoza armii. Podstawowym przedmiotem outsourcingu miało być zapewnienie żywności żołnierzom;
- ETAP II – zaplanowany na lata 2013-2018, w tym okresie postanowiono poddać outsourcingowi pozostałe przewidziane w Koncepcji funkcje.

Od 2008 roku, w Wojsku Polskim można zauważyć bardzo szybką ewolucję outsourcingu. Pierwszym organem odpowiedzialnym w wojsku za działania logistyczne oraz odpowiadającym za pozyskiwanie zewnętrznych partnerów stał się Wojskowy Oddział Gospodarczy, który rozpoczął zawieranie kontraktów cywilno-wojskowych.

Od momentu rozpoczęcia stosowania outsourcingu, kontraktowaniu podlegały między innymi takie obszary, jak¹⁷:

- zapewnienie żywności,
- obsługa pojazdów,
- ochrona obiektów oraz sprzętu,
- usługi serwisowe,
- usługi transportowe,
- porady prawnicze.

Jak każde wprowadzane zmiany mogą mieć one zarówno pozytywny, jak i negatywny wymiar. Podobnie w przypadku zastosowania outsourcingu w siłach zbrojnych. Obserwując jego istotę oraz zastosowanie można odnaleźć zarówno zalety oraz wady.

Do pozytywnych cech outsourcingu w Siłach Zbrojnych RP należy zaliczyć¹⁸:

- redukcja kosztów poprzez znaczne „uszczerpienie” armii,
- skupienie uwagi przede wszystkim na podstawowych zadaniach wojska,
- znaczne zmniejszenie liczb żołnierzy;
- zwolnienie żołnierzy, którzy zajmowali stanowiska zupełnie zbędne np. gotowanie czy obsługa socjalna,
- dotarcie do nowoczesnych technologii,
- wykorzystanie doświadczenia firm zewnętrznych,
- znaczne ograniczenie kosztów związanych z usługami transportowymi czy magazynowymi.

¹⁷ T. Jałowiec, *Pułapki outsourcingu w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*, [w:] *Outsourcing usług w systemie logistycznym sił zbrojnych*, pod red. S. Smyka, T. Jałowca, K. Szeląga, AON, Warszawa 2011, s. 111.

¹⁸ H.G. Tonndorf, *Logistyka w handlu i przemyśle*, Kraków 1998, s. 70-71.

Jednak wśród zagrożeń outsourcingu można doszukać się¹⁹:

- uzależnienia się od partnerów zewnętrznych,
- nacisk na koszty usług, a nie na ich jakość,
- utrudnienie dowodzenia, poprzez połączenie procesów cywilnych z wojskowymi,
- utrata możliwości oddziaływania przez stronę wojskową na wykonawców cywilnych,
- ryzyko kontraktowania usług w przypadku nielojalnych oraz mało wiarygodnych partnerów.

Należy jednak zwrócić uwagę, że koncepcja outsourcingu jest innowacyjnym rozwiązaniem nie tylko na rynku, ale również w Wojsku Polskim. Jego stosowanie wymaga jeszcze wielu modyfikacji oraz udoskonaleń. Jednakże przy podjęciu odpowiednich analiz oraz badań stosowanie kontraktowania usług może w znaczący sposób poprawić efektywność funkcjonowania polskiej armii, a już na pewno wpłynie na niezawodność procesów logistycznych. Świadczenie usług wojskowych przez podmioty cywilne jest w dzisiejszych czasach niezbędne ze względu chociażby na szukanie oszczędności także w resorcie Ministerstwa Obrony Narodowej.

Do tej pory stosowanie outsourcingu odniosło pozytywne skutki w takich dziedzinach jak ochrona budynków, usługi związane z zapewnieniem bezpieczeństwa higienicznego, dostarczanie żywności do jednostek wojskowych, także w zaopatrzeniu, transporcie, usługach medycznych, prawnych oraz serwisowych sprzętu specjalistycznego. Należy się spodziewać, że z czasem coraz więcej usług będzie kontraktowanych poza podmioty wojskowe. Takim procesom na pewno podlegać będzie w dużym stopniu logistyka wojskowa, usługi informatyczne, obsługa finansowa, usługi magazynowe, a także specjalistyczne szkolenia żołnierzy. Jednakże, należy zwrócić również uwagę, że takie działania przyczynią się do permanentnych zwolnień pracowników wojska, szczególnie zajmujących się czynnościami logistycznymi. Szacuje się, że zastosowanie outsourcingu przyczyniło się zmniejszenia liczby osób zatrudnionych w wojsku o ponad 40% od 2000 roku. Było to również wynikiem profesjonalizacji armii, co związane jest również ze zwalnianiem z wojska osób cywilnych. Ministerstwo Obrony Narodowej powinno również zwrócić uwagę na ten aspekt społeczny, aby przeciwdziałać masowym migracjom za granicę osób związanych do tej pory z wojskiem, a także żeby nie dopuścić do konfliktów na tle społecznym w obliczu zwiększającego się bezrobocia.

Podsumowanie

Reasumując należy zwrócić uwagę, że współcześnie istota outsourcingu w Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej ma niebagatelne znaczenie. Pozwala ona na ujednoczenie standardów panujących w armii do zasad

¹⁹ S. Smyk, *Rola zewnętrznych oferentów usług logistycznych (outsourcingu) w logistyce wojskowej*, AON, Warszawa 2007, s. 92.

wynikających z członkostwa w NATO. Dzięki kontraktowaniu usług, a tym samym podnoszeniu jakości wykonywanych zadań, polskie Siły Zbrojne osiągają bardzo stabilną pozycję na arenie międzynarodowej, osiągając poziom równy armiom zachodnim, w których koncepcja outsourcingu jest już bardzo zakorzeniona. W dalszej perspektywie, korzystanie z usług zewnętrznych oferentów sprawi, że polska armia będzie bardziej efektywna, innowacyjna oraz właściwie przygotowana do udziału w potencjalnych konfliktach zbrojnych. Należy przypuszczać, że rola outsourcingu w Siłach Zbrojnych będzie sukcesywnie wzrastać, czyniąc polską armię bardziej skuteczną oraz innowacyjną.

Bibliografia

- Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002.
- Decyzja nr 258/MON Ministra Obrony Narodowej z 05 VI 2007 r, w sprawie powołania resortowego zespołu do spraw wdrażania systemu kontraktowania usług poza Siłami Zbrojnymi RP.
- Decyzja nr 318/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 3 lipca 2008 r. w sprawie wdrożenia systemu kontraktowania usług poza Siłami Zbrojnymi RP.
- Doktryna logistyczna Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej DD/4*, Sztab Generalny, Warszawa 2004.
- Eversheim W. i in., *Mit Outsourcing die Kosten auch in der Produktion reduzieren*, „Management Zeitschrift” 1993, nr 10.
- Gay Charles L., *Outsourcing strategiczny – koncepcja, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Jałowiec T., *Pułapki outsourcingu w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*, [w:] *Outsourcing usług w systemie logistycznym sił zbrojnych*, pod red. S. Smyka, T. Jałowca, K. Szeląga, AON, Warszawa 2011.
- Majecki J., Utracki R., *Outsourcing logistyczny oraz rola WOG w jego wdrażaniu*, [w:] *Outsourcing usług w systemie logistycznym sił zbrojnych*, AON, Warszawa 2011.
- Public Management 2012. *Problemy funkcjonowania organizacji publicznych*, pod red. W. Kieżun, J. Wołęjszo, S. Sirko, Warszawa 2012.
- Smyk S., *Rola zewnętrznych oferentów usług logistycznych (outsourcingu) w logistyce wojskowej*, AON, Warszawa 2007.
- Tonndorf H.G., *Logistyka w handlu i przemyśle*, Kraków 1998.
- www. Outsourcing.edu.pl.
- Zasady funkcjonowania systemu logistycznego Sił Zbrojnych RP*, Szt. Gen. 1429/94, Warszawa 1994.
- Zieliński (red.), *Polskie lotnictwo wojskowe 1945-2010. Rozwój – Organizacja – Katastrofy lotnicze*, Bellona, Warszawa 2011.
- Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.